

定昇さえ無理という会社が大多数？

不況下の平成22年「中小企業の昇給動向」を探る

高橋賃金システム研究所所長

高橋 邦名

賃金引下げ企業が
増えている！

バブル崩壊以降の景気の長期低迷により、日本の賃金は、伸び悩みが長く続いてきました。これに追い打ちをかけたのが、一昨年のリーマンショックでした。

これらを反映して、厚労省が今年1

月に発表した「平成21年賃金引上げ等の実態に関する調査結果」（常用労働者100人以上の企業）対象抽出企業数3176社、有効回答1821社、有効回答率57・3％によると、平成21年中に賃金を引き下げる予定の企業は12・9％（前年3・1％）と大幅な悪化となりました。逆に賃金を引き上げる企業は61・7％で前年より12・3ポイントの減少、調査を開始した平成11年以降では、同14年（61・5％）に

次ぐ低さとなっています。賃下げ分も含む平均改定額は前年より1334円少ない3083円で、同16年に次ぐ低水準となっています。

同時期に厚労省が発表した「平成21年賃金構造基本統計調査」都道府県別の速報によると、男女所定内賃金（平均年齢）を平成16年以降のピーク時から比べると、昨年の落込みは、秋田県の2万600円を筆頭に北海道、神奈川、兵庫、広島の各県で1万5000

図表1 首都圏版年収比較

平成20年全業種 中位数 単位：千円 平成21年全業種 中位数 単位：千円

	30歳	40歳	50歳		30歳	40歳	50歳
管理職	5,086	6,543	7,146	管理職	4,670	6,324	7,074
男性	4,468	5,060	5,095	男性	3,908	4,697	4,888
女性	3,523	3,600	3,681	女性	3,344	3,553	3,508

(勤続年数1年以上)

(勤続年数1年以上)

円前後の減少となっています(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/51-21/index.html> 参照)。



これらの数字は所定内賃金(超過勤務を除く)であり、残業を含んだ賃金および賞与を合わせた年収で見る必要があります。厚労省の賃金データは、平均年齢における所定内賃金を中心軸です。そのため、私たちが取り組んでいる正規従業員20～300人の中小企業を対象とした「ズバリ！実在賃金」プロジェクトから、階層別の年収変化を見ていきましょう。

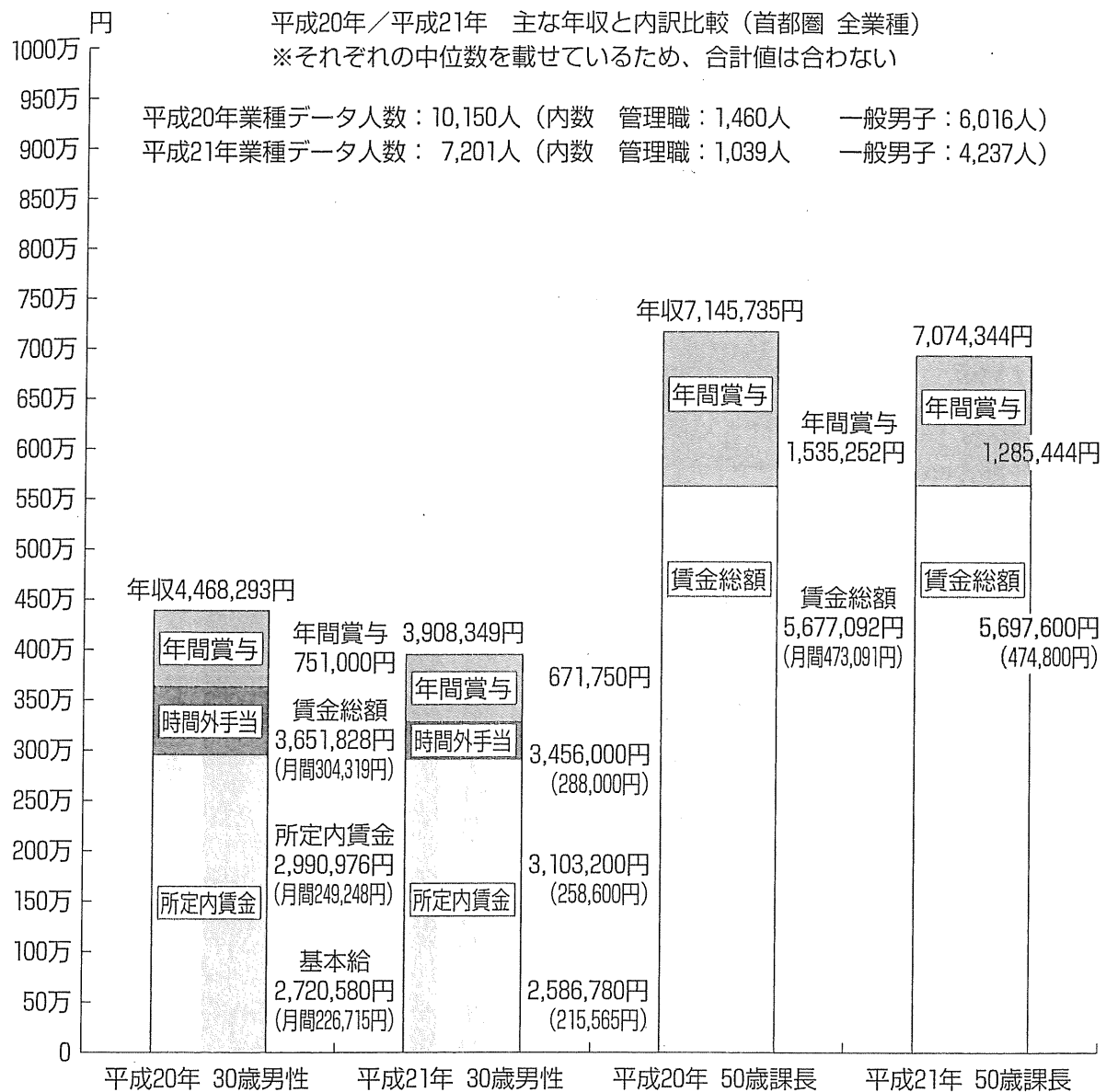
このプロジェクトは、大手企業のモデル賃金ベースのデータではなく、約9割近い人が中途入社であり、中途で

入社し途中で退職している実態がある中小企業において、階層別の実在者賃金の実態を把握して、中小企業の人事賃金戦略に役立てていただこうと全国の社労士の有志が集まって取り組んでいる社会プロジェクトです。

平成20年度・21年度の「ズバリ！実在賃金」首都圏版(データ数約1万150人、205社)では、その年収の変化は衝撃的なものでした。30歳の非管理職男性で20年度年収が446万円から21年度年収では390万円まで、50万円近くの年収減少でした。40歳の非管理職男性でも36万円の減少です(図表1)。30歳非管理職男性の年収の内訳を見ると、残業代の減少により、それに依存していた月例給も減少。それに加えて、年間賞与の大幅減が非管理職30代の層を直撃したことが、50歳管理職男性と比較すると読み取れます(次ページ図表2)。

年齢を横軸にとった階層別年収グラ

図表2 30歳非管理職男性と50歳管理職男性の年収構造変化の比較

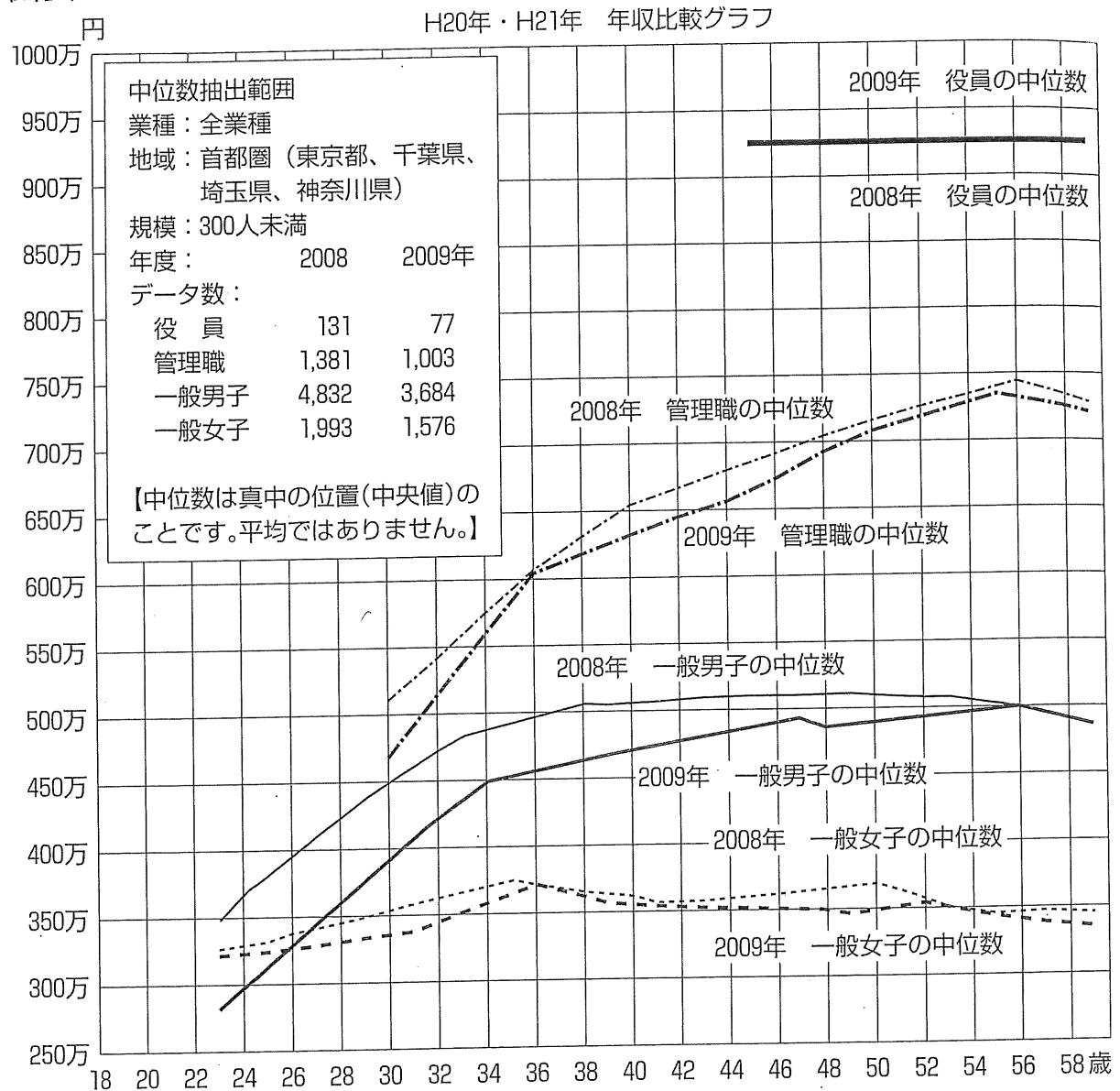


フにすると、その傾向は顕著です。すなわち、非管理職男子の平成20年と平成21年の折れ線グラフが20代から40代半ばまで大きく離れています。これは管理職および非管理職女性にない離れ方です。これを見ると、働き盛りの層に大きなしわ寄せとなっていることがわかります（次ページ図表3）。

では、それほど残業時間が減少したのでしょうか。今年2月に厚労省が発表した「毎月勤労統計調査」平成21年分結果確報（<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/monthly/21/21r/mk21r.html> 参照）を見ると、事業所規模30人の全産業で16・7%の減少ですが、そのうち製造業が32・6%の大幅減となっています。

これは残業代に依存する製造業の20代、30代にはきわめて過酷な状況であり、「ズバリ！実在賃金」首都圏版での衝撃的な年収変化のデータを裏付けています。

図表3 年齢別階層別の年収変化グラフ



今年の春闘は、年齢や勤続年数などに応じて賃金が増える定期昇給制度がある企業が、定昇を実現できるかどうか焦点となっています。日本経団連と連合は1月下旬にトップ会談を開き、賃金を一斉に底上げするベースアップは困難との見方では一致していました。企業の存続と雇用安定に向けて、一部企業が定昇の凍結もやむなしとする経営側と、需要を落ち込ませないためには「賃金カーブの維持は最低限」とする連合側との対立です。

定昇分が確保できるかどうかということが大企業での課題となり、ほとんどの世帯で家計支出を切り詰め、それでも子育て世代を中心に収支が赤字になる世帯が多い中で、その解決に向け



てはあまり進んでいるようには思えません。労使交渉では前にも後ろにも行けないような状況にはまっっているといえます。また、景気後退の直撃で体力が奪われている中小企業では、賃金を引き上げる状況にないことは事実です。

一方、厚生労働省と経済産業省は1月下旬に最低賃金の引上げによる中小企業への影響などを検討するチームを立ち上げました。現在の最低賃金は全国平均で時給713円ですが、民主党がマニフェストで掲げた最低賃金の全国一律800円への引上げを目指しての検討チームの立ち上げです。

政府は最低賃金の問題だけでなく、不況下であっても雇用優遇政策ビジョンを掲げています。デフレスパイラルを断ち切るのは需要を大きくする、すなわち消費を高めることであり、そのカギを握るのが雇用問題と位置づけています。

今年の4月には改正労働基準法が施

行され、大企業は月間60時間超の時間外労働について、割増賃金率が1・5倍となります。中小企業は当分の間猶予されていますが、ワークライフバランスや労働環境の整備に向けた政策の延長線上から、近い将来、残業1・5倍時代が到来することが予想されます。



これまで述べてきた賃金動向の袋小路状態と、政府の雇用優遇策の狭間で、中小企業の経営は、とても悩ましい状況です。すなわち、賃金を上げなければ社員のモチベーションに影響し、かといって、その原資はない。大切な社員をなんとか優遇したい想いからすれば、政府の政策もわからないわけではないが、生き残るのが精一杯の状況で、現実には打撃が大き過ぎて同意しかね

るところでしょう。

企業経営には、何か大きく考え方をシフトさせた経営変革が求められています。たとえば、1円でもムダにできない人件費ならば、人件費を徹底的に活かすことを追求するように考えることが必要です。あるいは、従業員のモチベーションを上げることが賃金以外でも徹底的に考えるということです。

前者の「人件費を徹底的に活かす」ための対応から考えてみましょう。これまで、人件費はコストとして、コスト削減の視点から考えられてきました。しかし今後は、人件費を活かすために、スリムでムダのない人財活用により、経営を効率化していくことに視点を移す必要があります。

具体的には、残業をさせることのない社内体制をつくることや、季節要因で残業が不可避な時期がある場合は、変形労働時間制を採用するなどです。また、人件費を活かす視点からは各種

手当の見直しが必要になってきます。既得権化している手当から、本当に従業員に活かされる手当への見直しです。コストの削減だけでは生まれない発想が出てきます。

さらに、従業員のモチベーションの向上は「評価」と関係してきます。人は誰でも「必要とされている」という実感が生きる原点です。評価制度をきっちり動かすことで、メリハリある人事体制となり、限られた原資における賃金の有効配分が生まれます。

では具体的に、順に説明していきましよう。

(1) 残業をなくす勤務の適正化

残業は多くの企業では、届出制をとっています。残業をする従業員の側からすると「残業代」を稼ぐという表現になりがちです。これでは決められた勤務時間が有効に活かされているとはいえません。

部下の勤務時間が有効に使われているかは、直属の管理職の役割の認識が必要です。すなわち、部署の生産性向上と、部下の健康に気遣い、成長を見守るという「健康管理・育成指導」の双方の認識です。

そのように考えるならば、残業は届出制ではなく、許可制でなければ、部下の勤務を管理する責任体制ができていないといえませんが、上司が許可をするためには、部下の仕事の進捗状況を把握できていなければなりませんし、1人だけに負担がかかっていないかの確認も必要です。

仕事を通じて上司と部下の徹底的な話し合いの場を設けることにより、相互理解、相互信頼の有益な機会となります。上司は部下の成長を喜び、部下はチームのために働くことに喜び、人件費は有効に使われると同時に、強い絆の組織力を生んでいきます。管理職用に「超過勤務チェックシート」を用意

すると有効でしょう。

(2) 勤務時間の適正化（変形労働時間制の採用）

変形労働時間制とは、仕事に繁閑がある場合などに、ある一定期間につき平均して週40時間制を達成することで、労働時間を変更できる制度です。たとえば、季節繁閑対応としては1年単位の変形労働時間制、飲食業、サービス業、小売業などシフト表で勤務しているところでは、1ヵ月単位の変形労働時間制があります。

従業員の大きな負担となり、社会問題ともなっているサービス残業をなくすことができる制度です。ただし、労働時間の上限があり、対象期間を通して1日10時間、1週52時間で、最大連続勤務日数は原則6日となっています。また、週48時間を超える所定労働時間を設定できるのは、連続3週間以内と制限されています。

図表4 1年単位の変形労働時間制の勤務カレンダーの例とその影響

■ 1年単位の変形労働時間制の勤務カレンダー例

うるう年ではない場合 $(365日 \div 7日) \times 週40時間 = 2085.71時間$

例 8時間勤務の日=88日 (延べ704時間)

9時間勤務の日=91日 (延べ819時間)

7時間勤務の日=80日 (延べ560時間)

合計出勤日=259日 (延べ2083時間) 「週40時間勤務」に2時間の余り

■ 通常の労働時間制

〈1800時間労働企業で実働2445時間の給与総額〉

勤務時間 1800時間(年) 150時間(月) A
☆週40時間を年間1ヵ月半以上下回る

残業時間 645時間(年) 54時間(月) B

実働時間 2445時間(年)
204時間(月) A+B

所定内給与が25万円とすると—

所定内給与 300万円

残業代^(※1) 134万円

給与総額 434万円

(※1) $25万円 \div 150時間 \times 1.25(割増率) \times 645時間$

■ 1年単位の変形労働時間制

〈2085時間労働で実働2445時間の給与総額〉

勤務時間 2085時間(年) 173時間(月) A
☆週40時間ピッタリ

残業時間 360時間(年) 30時間(月) B

実働時間 2445時間(年)
203時間(月) A+B

所定内給与が25万円とすると—

所定内給与 300万円

残業代^(※2) 65万円

給与総額 365万円

(※2) $25万円 \div 173時間 \times 1.25(割増率) \times 360時間$

実際に変形労働時間制を採用した場合、たとえば、1年単位の変形労働時間制の勤務カレンダーの例(図表4)のように、それぞれの残業代を計算すると、所定内給与+残業代の合計差額が約70万円となります。これに社会保険料の会社負担分(1割想定)を含めると77万円の差となり、もしも100人の会社ならば、7700万円の差ということになります。これらの浮いた分は、賞与や昇給の原資とすることができるとでしょう。

(3) 各種手当の見直し

① 家族手当の見直し (政府の子ども手当との関連から)

政府の子ども手当関連では、中学卒業までの子ども1人当たり年31万2000円(月額2万6000円)の「子ども手当」(平成22年度は半額)と、公立高校生のいる世帯に対して授業料相当額の助成、私立高校生のいる世帯

に対しては年額12万円の助成（低所得世帯は24万円）が柱となっています。

多くの企業では家族手当が支給されていますが、その位置づけを見直す余地があります。たとえば、18歳までの政府政策との補完関係から、高校生までの子よりも、それ以降の短大生や大学生の子のほうにウエイトを置くことが求められます。そのほうが従業員家族にとって朗報のはずです。

② 住宅手当の見直し

住宅手当は、世帯主・非世帯主に区分して支給、あるいは転勤させた社員に対して支給しているところが多いのですが、前者の場合、「家族手当の上乗せ」の性格が強く、これも、家族手当とセットで見直す必要があります。

(4) 評価制度によるメリハリのある賃金制度

評価制度は、賃金制度と表裏の関係にあります。その運用次第では、従業

員のモチベーションは下がり、企業の制度としての賃金制度は機能することはありません。評価制度を充実させることにより、メリハリのある賃金制度で成長途上の若い世代への賃金レベルの引上げが可能になります。

しかし、従来陥りがちだった「評価のための評価」「数字だけの評価」ではなく、企業の理念やビジョンを確立し、そこに向かう目標管理の制度を機能させ、あるいはそこから生まれる社員像や行動基準などからの多面的な評価が必要です。

そのような評価制度の下では、その従業員の仕事のやりがいや成長意欲が大きく伸ばされるものです。そしてこれらの意欲がチームの組織活力を生み、企業を競争優位に導くことでしょう。

企業はダイエットをして疲れてしまふのではなく、持続的成長に向けた「元氣スリム」を目指すことが大切です。そのためにも、部署でのコミュニ

ケーション力やチーム力、さらに1人ひとりの成長力といった、人財活用力の強化こそが、「人件費を徹底的に活かす」道ということになります。



● たかはし くにかた

メーカー人事部門を経て、1991年多摩労務管理事務所代表。01年に㈱事業経営指導協会を設立し、代表取締役就任。経営者の視点から捉えた人材成長型賃金体系や人事評価システム、最大生産性を生み出す組織編成の策定から運用・定着までを実践的に進める手腕は高い評価を得ている。08年、㈱高橋賃金システム研究所へ社名変更。著書は『社長、やりましょう！』と社員が言いだす経営』（エイチアンドアイ）ほか多数。【近況】豆乳ダイエットを2年間続けています。朝食は、豆乳200mlと野菜ジュースのみです。お陰さまで、5kg痩せました。今回の健康診断も好結果でした。『もう私はデブではない』。